العنوان: تأثير السلوك السياسي على نجاح المسار الوظيفي
المصدر: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر
المؤلف الرئيسي: درويش، أماني
المجلد/العدد: ع4
محكمة: نعم
التاريخ الميلادي: 1999
الشهر: أكتوبر
الصفحات: 89 - 129
رقم MD: 112747
نوع المحتوى: بحوث ومقالات
قواعد المعلومات: EcoLink
مواضيع: المستوى التعليمي، الموظفون، التنظيم الاداري، الوظائف، السلوك الاداري، الاشراف الاداري، المهارات الادارية، الكفايات الادارية، الحوافز، الترقيات، ساعات العمل، الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، المستوى المعيشي، الأجور، السلوك السياسي، المسار الوظيفي، التملق، الدعاية الذاتية
رابط: http://search.mandumah.com/Record/112747

تأثير السلوك السياسيعلى نجاح المسار الوظيفى

بحث من إعداد د. أمانى درويش

مدرس بكلية التجارة - جامعة عين شمس

مقدمة :

تختبر هذه الدراسة موضوعاً أصبح فى مقدمة الموضوعات الهامة ، ونعنى به تأثير السلوكيات المؤثرة على النجاح الوظيفى مستفيداً من البحوث السابقة التى أجريت على هذه السلوكيات وكذلك من الدراسات التى تم القيام بها فى مجال علم النفس الاجتماعى .

وقد افترض كثير من تأثير السلوك المؤثر على النجاح الوظيفى كان من المفروض أن يعتمد على نوع الوسائل المؤثرة المستخدمة . وقد أشارت نتائج الدراسة التى اجريت على عينة من المتخرجين السابقين من جامعتى القاهرة وعين شمس إلى أن الوسائل التى كان هدفها التركيز على المشرف قد أظهرت نوعا من السلوك يمكن أن نطلق عليه " استراتيجية التملق " وهى الاستراتيجية التى ينتج عنها مستويات أعلى من النجاح الوظيفى ، أما الوسائل الأخرى التى كان هدفها التركيز على الوظيفة فقد أظهرت إستراتيجية مغايرة يمكن أن نطلق عليها " استراتيجية الدعاية الذاتية " وهى التى تنتج مستويات أقل من النجاح الوظيفى ، وقد تم فى هذا البحث مناقشة نتائج التطبيقات العملية لدراسة عمليات المسارات الوظيفية والادارية وعلاقتها بهذين الأسلوبين .

وقد حددت البحوث السابقة التىاجريت عن المسار الوظيفى عدداً من العوامل التى تؤثر على نجاح هذا المسار ، ويمكن بصفة عامة تصنيف هذه العوامل طبقا

لطبيعتها إلى نوعين (فريس وجادج ،١٩٩١) :

١ – عوامل ترتبط بالتنظيم

٢ – عوامل ترتبط بالفرد

وأكثر المفاهيم المرتبطة بالعوامل التنظيمية والمتصلة بالنجاح الوظيفي والتى تم تعريفها بواسطة البحوث السابقة هى : الاشتراكية ، ونوعية المراقبة ، ونوع المركز أو المكانة ، والتحدى الوظيفى المبكر ، والنظم الوظيفية (درهر ، أش ١٩٩١) ، (هويتلى ١٩٩١) ، (لوندون ، ستامبف ١٩٨٢) .

كما أن هناك عددا من المفاهيم التى ترتبط بالعوامل الفردية تم تحديدها بواسطة البحوث السابقة وهى تتضمن : القدرة المعرفية (درهر ، برتز ١٩٩١) والعوامل المحفزة مثل ساعات العمل (هويت ١٩٩١) ، والعوامل التى ترتبط بالاستثمار البشرى مثل التعليم والخبرة ، والتنقلات الوظيفية (هيل ١٩٧٩ ، ميلز١٩٨٥،بيففر ١٩٧٧، هويتلى١٩٩١) والعوامل العائلية التى ترتبط بالوظيفية مثل احتياجات العائلة أو الزواج (كوك ١٩٨٧ ، جرينهاس ، بيتلل ١٩٨٥) والتأثيرات الديموغرافية مثل النوع ، والحالة الاجتماعية ، والحالة الاقتصادية الاجتماعية (ديبوى١٩٨٦ ، درهر،دوجرتى ، هويتلى١٩٨٥ ، بيفر١٩٧٧ ، بول ١٩٨٨) .

وبالرغم من أن هذه البحوث قد ساهمت مساهمة كبيرة فى الأدبيات المتعلقة بالمسارات الوظيفية (هوارد ، برى ١٩٨٨) إلا أن كتابا عديدين ناقشوا تلك البحوث السابقة ورأو أنها غير شاملة لأنهاقد ركزت على القدرة والإنجاز والخصائص التنظيمية (بفيفر ١٩٨٩ ،هوايتلى ١٩٩١) . وأهملت عامل السلوك السياسى وقد اقترح بفيفر ١٩٨٩أن التركيز على هذا النوع من السلوك من المكن أن يكون عنصرا هاما يجب دراسته لفهم آليات النجاح الوظيفى ، وقد راجع فريس وجادج ١٩٩١ البحوث السابقة

التى حملت عناوين " دور التأثير السياسى للسلوك فى التنبؤ بالنجاح الوظيفـى" حيـث لاحظوا أن هذه البحوث قد تحققت من فاعلية تأثير السلوك السياسى على زيــادة ونمـو المرتبات إلا انه لا يوجد بينها بحث قام باختبار العلاقة بــين السـلوك السياســى المؤثـر والنجاح الوظيفى بصورة شاملة . لذلك كان رد فعلهم هو المطالبة ببحوث تختبر وتتحقق من فاعلية هذا السلوك المؤثر على النجاح الوظيفى ككل .

وعلى المستوى العملى فإننا فى حاجة إلى هذا النوع من البحوث لأنه من المهـم تزويد الأفــراد بالمعلومـات الواقعيـة والحقيقيـة مـن أجـل زيـادة معرفتهـم بكيفيـة إدارة مساراتهم الوظيفية بطريقة صحيحة (وانوس١٩٨٩) . ومنجانب آخر فمن الممكن للأفــراد أن يكونوا إنطباعا بسيطا عن اســتراتيجيات إدارة المســار الوظيفـى وتلـك المخـاطر التـى يمكن أن تحطمها .

والى أن يقدم الباحثون المزيد من الدراسات الموضوعية والواقعية عن كيفيـة إدارة المسار الوظيفى بطريقة صحيحة داخــل المنظمـات ، فـإن التوصيـف الـذى نسـتطيع أن نقدمه للأفراد بالنسبة لإدارة مساراتهم الوظيفية يعتبر محدودا (بفيفر١٩٨٩) ؛ولذلك فإنه من الناحية العلمية والعملية علينا أن نخضع تأثير السلوك المؤثر علـى النجـاح الوظيفـى ليكون مجالا هاما من مجالات الدراسـة .

أهمية الدراسة والهدف منها

تهدف الدراسة إلى مايلى :-

١ - اختبار فاعلية السلوك السياسـى علـى كـلا مـن الأبعـاد العرضيـة والأبعـاد الفعلية لنجاح المســار الوظيفـى بنـاء علـى النظريـات والبحـوث السـابقة التـى تـرى أن استخدام أنواعا مختلفة من الوسائل التأثيريــة يفـترض أن يحـدث تأثـيرا مختلفـة علـى نجاح المسار الوظيفى .

٢ – زيادة القدرة على تفسير فاعلية المتغيرات المؤثرة وبقية المؤثرات الأخرى على النجاح الوظيفى التى تم تطويرها من البحوث السابقة والتى كانت لها أهمية فى التنبؤ بالنجاح الوظيفى .

٣ – أن تزودنا نتائج هذه الدراسة بإمكانية مباشرة لفهم الدور الذى يقوم به السلوك السياسى المؤثر فى التنبؤ بالمسار الوظيفى .

<u>البحوث السابقة والنظرية الحالية :</u>

لاحظت عدد من الأبحاث السابقة التى اجريت على السلوك السياسى المؤثر أن له تعريفا واضحا (فريس ، راس ، فاندت ١٩٨٩) فقد عرفوا هذا السلوك بأنه " عملية اجتماعية مؤثرة يصمم فيها السلوك بشكل استراتيجى لتعظيم الفائدة الذاتية على المدى القصير أو المدى الطويل سواء تم ذلك بشكل مستقيم أو باستخدام سبل أخرى (ص١٤٥)" . وربما يكون من المفيد أن نضيف إلى هذا التعريف إن الطبيعة المتعلقة بالسلوك السياسى المؤثر هى طبيعة غير قانونية وغير مجازة وغالبا ما تكون انتهاكا للمعايير الاجتماعية (مينتزبرج ١٩٨٣) . وقد افترض فريس ١٩٨٩ أن وسائل مثل التملق والدعاية الذاتية هى أشكال محددة للسلوك السياسى المؤثر الذى أظهر تاثيرا واضحا على العديد من نتائج ومخرجات الموارد البشرية . فلقد أظهرت البحوث السابة ان هذا السلوك السياسى يؤثر على نتائج عملية الاختيار (بارون ١٩٨٩ ، بيهروكليمور١٩٨٢ ، ديببوى ويللى١٩٧٧ ، كيلمور وفيريس١٩٨٩ ، تايلور١٩٨٩) وعلى معدلات الأداء المحددة من قبل المشرفين (فريس ، جادج ، رولاند وفيتزجيبونس ١٩٨٨ ، وين وفريس١٩٩٠ ، وين و كاثمار ١٩٩١) وعلى زيادة المدفوعات (بارتول ومارتين ١٩٨٨ ، ١٩٩٨ ، درهر ، دوجهرتى وهويتلى ١٩٨٩ ، فريدمان ١٩٧٨ ، جولد وبنلى١٩٨٤ ، كيبنس وسكميدت١٩٨٨ ، مارتين ١٩٨٧) . ونتيجة لارتباط هذه النتائج

بنجاح المسار الوظيفى ، يبدو من الموضوعية أن نختبر العلاقة بين السلوك المؤثر والنجاح الوظيفى .

ويمكن أن ننظر إلى نمو الدخل كأحد أبعاد النجاح فى المسار الوظيفى ، لأن زيادة الأجر تعد أحد دلائل التقدم فى الوظيفة ، وهناك ميل عام لأن يكون زيادة الأجر واحدا من أكثر المعايير البارزة التى من خلالها يستطيع الأفراد تقييم مساراتهم الوظيفية (جرهارت وميلكوفيتش ١٩٨٩، ١٩٩٢ ، ماركهام ، هالان وهاكت ١٩٨٧) . ومع ذلك فإن نمو الدخل ليس هو المؤشر الوحيد للنجاح الوظيفى حيث ان عدد الترقيات والمستوى الذى يصل اليه الفرد تعتبر أوجه أخرى مهمة لنجاح المسار الوظيفى . وقد قدمت مراجعات فريس وجادج ١٩٩١الخطوط العريضة التى توضح كيف يؤثر السلوك السياسى للأفراد على قرارات الاختيار والأداء والتقييم والتعويض إلا انه لا يوجدبحث اختبر التأثير المباشر لهذا السلوك على النجاح الوظيفى بصورة شاملة . ولأن العديد من الكتاب قد افترضوا أن نظم الترقية غالبا ما تكون ذات طبيعة سياسية (فلدمان وكليك ١٩٩١ ، فريس ١٩٨٩ ، هيسلروجيمل ١٩٧٨ ، ماركهام ١٩٨٧) ولأن الترقيات تعتبر إحدى الآليات الأساسية التى من خلالها يحقق الأفراد النجاح الوظيفى فإن البحوث التى تعالج هذه النقطة من البحث تكتسب أهمية كبرى .

لكى نفهم كيف يؤثر السلوك السياسى على النجاح الوظيفى ، فإنه من المهم أن نأخذ فى اعتبارنا العوامل النفسية والاجتماعية التى تمثل دافعا لهذه السلوكيات ، فقد افترض عدد من الباحثين تصنيفات علمية للوسائل المؤثرة (جونز وبيتمان ١٩٨٢ ،كيبنس ، سكيمدت ، وويلكينسون ١٩٨٠ ، تدسشى وملبيرج ١٩٨٤ ، وين وفريس ١٩٩٠) وهذه التصنيفات العلمية بنيت على الافتراضات التالية :

(١) إن الدوافع المختلفة تحتاج إلى وسائل محددة .

(٢) ليست كل الوسائل لها تأثير متساوى لتحقيق النتائج المرغوبة .

ولأن الدوافع الأساسية تعتبر وسائل مؤثرة فإنه يمكن تصنيفها بصورة عامة تحت نوعين هما : التملق أو الدعاية الذاتية (فريس وجادج ١٩٩١) ، ومن المهم التميز بين عمليات الدافعية المختلفة التى يمكن أن تقود لكل واحد من هذين السلوكيين . وقد سجل فريس أن البحوث المبكرة اتجهت إلى خلط كل من التملق والدعاية الذاتية معا على الرغم من الاختلاف الواضح فى سلوكيات كل منها وارتباطها بالنتائج المختلفة المحتملة (جودفرى ، جونس ولورد ١٩٨٦) .

أولا : التملق

ويمكن تعريف " التملق" كمحاولات لاستخدام السلوك المؤثر بهدف زيادة ولع الآخرين وميلهم إلى الفرد وتطويع هذه المشاعر لخدمة أهدافه (بلاكبيرن ١٩٨١ ، جونز١٩٦٤) . بشكل أوضح فإن محاولة الظهور بمظهر "المحبب" تقع فى لب سلوكيات التملق (والستون وإلساس ١٩٨٩ ، ريجان ، ستراس وفازيو١٩٧٤ ، ورتمان ولينسنمير١٩٧٧) . وقد عرف (جونز١٩٦٤) ثلاثة أنواع من وسائل التملق والمداهنة .

(١) مدح الآخر (على سبيل المثال : الإطراء) .

(٢) تقديم وعرض الذات (على سبيل المثال : التواضع الزائف ، الإبتسامة الدائمة ، عرض الخدمات والمساعدات) .

(٣) تأكيد وجهة نظر الآخرين (وعلى سبيل المثال : ترديد القيم والمعتقدات التى تتشابه مع الفرد المستهدف) .

١ - مدح الآخر :

يهدف الدافع الظاهر لمديح الآخر إلى زيادة الولع (رالستون ١٩٨٥)وفى الواقع فإن نظرية هيدر ١٩٨٥ للتوازن تظهر أن ذلك الولع يكون متبادلا ، فلو أن الفرد (أ) يعتقد أن الفرد (ب) يحبه أو يحبها فإن الفرد (أ) سوف يكون محفزا لكى يحب الفرد (ب) (راستلون و إلساس ١٩٨٩) ، وهناك العديد من بحوث علم النفس الاجتماعى

التى يجب أخذها فى الإعتبار تدعم الافتراض القائل بأن الأفـراد يحبـون أولئـك الذيـن يحبونهم (بيرن ١٩٧١، كلور و بيرن ١٩٧٤، باندى و كاككر ١٩٨٢) .

٢ - تقديم وعرض الذات :

إن أساليب عرض الذات مثل التواضع الزائـف وأداء الخدمـات تـؤدى بدورها إلى زيادة الولع (فيرس ١٩٩١) ، فتزايد الولـع قـد يكـون الحـافز وراء تطـابق وجهات النظر بين الطرفين. هذا التطابق والتماثل قـد أخـذ نموذجـا معروفـا وشـائعا حيث يفترض (فريس و جادج ١٩٩١) أن تلك الموافقة أو المطابقة بـين وجهـات النظـر تؤدى بدورها إلى زيادة الانجذاب أو الولع ، وكأن هذا الأمر يـدور فـى دائـرة مغلقـة (ولع / تطابق / ولع) (بيرن و جريفت ١٩٦٦) .

ثانيا : الدعاية الذاتية

الدعايـة الذاتيـة هـى التصـرف الـذى يضـع إنجـازات الفـرد وصفاته تحت الضوء من أجل تقديم الذات بصورة المستعدة للقيام بالخدمـات (فريـس و جادج ١٩٩١) فطبقا لفريس وجادج فإن الدعاية الذاتية تسـتطيع أن تـأخذ علـى الأقـل شكلين مختلفين ، شكلا ماديا مجسدا كادعاء صلاحية الفـرد لتحمـل المسـئولية (علـى سبيل المثـال محـاولات المبالغـة فـى إعطـاء إنجازاتـه حجـم أكـبر مـن الحقيقـى). إن محاولات الدعاية الذاتية كانت أيضا موضوعا للنظرية والبحث فى أدبيات علـم النفـس الاجتمـاعى . فـالتحيز لخدمـة الـذات تشـير إلى ميـل الأفـراد إلى أن ينسـبوا النتـائج الناجحـة لأنفسـهم ، والنتـائج غـير الناجحـة للعوامـل الخارجيـة (أركـين جلســون و جونستون ١٩٧٦، كرفر ، دجرجوريو و جيلـس ١٩٨٠، ميـلر و روس ١٩٧٧) . وذلـك بوضع أعذار تبرر الأحداث السلبية (سنيدر ، هيجنس و سـتاكى ١٩٨٣) والمبالغـة فـى تشجيع ومدح الأحداث الإيجابية (جيوي ١٩٨٩) فالافراد من هذا النـوع ينشـطون فـى عمل الدعاية لتقييم مؤهلاتهم أو ادائهم (اركين و شيبارد ١٩٨٩).

ولكن كيف تقوم وسيلة خدمة الذات بتسهيل تحقيق النجـاح الوظيفـى ؟ أحـد التفسيرات المحتملة لهذا الأمر يمكن اشتقاقها مـن نمـاذج العمليـات المعرفيـة . فعندمـا يقوم الباحثون الاجتماعيون (سواء عـن طريـق الملاحظـة أو المقابلـة) بجمـع المعلومـات حول الأفراد فإنهم يقومون أيضا بالبحث حول التفسيرات المختلفة للوقائع التى يقومـون بملاحظتهـا (كوكـر١٩٨١) وعندمـا يقـوم البـاحث الاجتمـاعى بتحويـل وتخزيـن هـذه المعلومـات فـى شـكل صـالح للتقييـم (موتويدلـو١٩٨٦) تصبـح تفسيرات السـلوك كمـا يستقبلها الباحث مسألة حيوية فى معرفة كيفية استدعاء المعلومـات السـلوكية . وبذلـك فلو استطاع الفرد أن يكسب تأييد الباحث الاجتماعى بحيث ينسب الأحداث الإيجابية لنفسه وينسب الأحداث السلبية للعوامل الخارجة عن سيطرته ، فربمـا نتـج عـن ذلـك تقييم أعلى للأداء ومعدل أسرع فى الترقية وكذلك زيادة فى الأجر (فريس) .

وقد افترض (جيويا ١٩٨٩) ان التحيز لخدمة الذات يمكن أن يتماشى بصـورة خاصة مع أسلوب الدعاية الذاتية حيث أن الأفراد فـى هـذه الحالـة يقومـون بتوظيـف معلوماتهم السلوكية وفق هذا الإتجاه لأن التحيز لخدمة الذات يؤثر علـى الطريقـة التـى يتم بها تخزين الأفراد المعلومات فى ذاكرتهم (جيويا ١٩٨٩ ، زيرب و بالشيزو ١٩٨٧) وهذا قد يقودهم إلى أن يقرظوا أنفسهم عندما يحققون نتائج غيجابية ويلقون اللوم علـى العوامل الخارجية عندما يعانون مـن الفشـل ، إضافـة إلى ذلـك فـإن هـذه الطريقـة فـى تخزين المعلومات تدفع الفرد للارتباط بالدعاية الذاتية بحيـث يقـوم بـتزويد المقـابلين أو المشرفين بالمعلومات الأكثر إيجابية عن نفسه ، ولذلك فإن هذه المـدال المعرفيـة تفـترض أن الدعاية الذاتية قد تكون " اداة " لتحقيق النتائج التى ترتبط بالنجاح الوظيفى .

ومن جهة أخرى فمن المحتمل أن الدعاية الذاتية مثل التملق أو المداهنـة تؤثـر على الشعور بالولع . فالعديد من الكتاب قد طوروا نماذجا لهذا النوع من السلوك المؤثـر بحيث يبدوا واضحا فى النتائج من خـلال تحريـك المشـاعر (فريـس و جـادج ١٩٩١ ، فيلانوفا و برنادين ١٩٨٩ ، وين و فريس ١٩٩٠) إن التأثير الناتج عن تحريك المشاعر أو

الشعور بالولع فى إدارة الموارد البشرية يتضمن تفسيرا لبعض السلوكيات الاجتماعية مثل ظهور التأثير الإيجابى لزيادة النزعة لعمل الخير والكرم تجاه الآخرين (بركويتز ١٩٧٢ ، أيزن١٩٧٠ ،ولفين ١٩٧٢) ولو أن السلوكيات السياسية تمارس عملها فقط على نتائ المسار الوظيفي من خلال تاثيرها على الولع فإن محاولات الأفراد للدعاية عن أنفسهم ستكون فعالة فقط فى تحقيق النتائج فى الحالات التى يزداد فيها الولع .

وعلى العكس من ذلك فقد افترضت بعض البحوث أن وسائل الدعاية الذاتية يمكن أن تقود إلى تاثير منخفض عند تقييم عمل الفرد ربما لأن الأفراد الآخرين يحسون أنهم مهددين من قبل هؤلاء الذين يقومون بالدعاية لذواتهم بصورة نشطة (فريس ١٩٨٩). فى هذه الحالة فإن الدعاية الذاتية تدفع صانع القرار لكى يحب الفرد بصورة أقل ، وبالتالى تقوده إلى نجاح وظيفى منخفض ، وهكذا نرى أن هناك تفسيرين متناقضين يرتكزان على العوامل السيكولوجية والاجتماعية التى تدرس النتائج المترتبة على استخدام اساليب الدعاية الذاتية . وأيا ما كان من هذين التفسيرين صحيحا ، بمعنى أنه سواء كانت الدعاية الذاتية تقود إلى نجاح وظيفى مرتفع بسبب طريقة توظيف المعلومات أو تقود إلى نجاح وظيفى منخفض بسبب انخفاض درجة الولع فإن ذلك يعتمد على درجة تأثير
الأساليب المسببة للنجاح من خلال تاثيرها على ولع صاحب القرار بالفرد .

النجاح العرضي والفعلي :

من أجل غرض الدراسة ، يعرف النجاح الوظيفى بأنه النتائج أو الإنجازات التى تتحقق كنتيجة للخبرة العملية للفرد . وهذه النتائج التى تقارن النجاح الوظيفى ممكن أن تكون عرضية أو فعلية (غير جوهرية أو جوهرية) (بيل وستاو ١٩٨٩ ، لندون وستامف ١٩٨٢ ، فان مانين وسكين ١٩٧٧) . فبينما يترجم النجاح بدقة كأنه يتكون من عوامل غير جوهرية مثل ما يحصل عليه الفرد من المدفوعات النقدية والترقيات

والمكانة ، فإن هنـاك نتـائج جوهريـة مثـل الرضـا الوظيفـي والحيـاتى يمكـن أن يكـون على الأقل على نفس الأهمية (بارتولوم وافانس ١٩٨٠ ، براى وهـوارد ١٩٨٠ ، فـايلانت ١٩٧٧) . على سبيل المثال فلو أن فـردا مـا حقق مركـزا وظيفيـا عاليـا ونـال عـدد مـن الترقيات خلال مساراته الوظيفية وكسب أجرا كبيرا فإنـه قـد لا يكـون راضيـا بالنسبة لوظيفته ولحياته بصفة عامة ، فهل سيعتبر أن ما حققه هذا الشخص هو النجاح ؟

لقد اكتشـفا كورمـان ويتيـج – برمـان ، ولانـج ١٩٨١ أن العديـد مـن المديريـن الناجحين لا يشعرون بالنجاح أو الرضا عن إنجازاتهم . ولذلك فالنجاح علـى المسـتويين الجوهرى وغير الجوهرى ليسا نفس الشيء وذلك علـى الرغـم مـن أن البحـوث السـابقة بصفة عامة أوضحت أنهما مرتبطين بصـورة إيجابيـة متوازنـة (بـراى وهـوارد ١٩٨٠ ، فايلانت ١٩٧٧) . وتبعا لذلـك فـإن العوامـل التـى تزيـد أو تخفـض مـن العوامـل غـير الجوهرية للنجاح الوظيفى أيضا سوف تكون متوقعة لزيادة أو خفض العوامل الجوهريـة للنجاح .

<u>فروض البحث :</u>

ونظرا لأن البحوث السابقة افترضت أن استخدام السلوك المؤثر يعتبر حـافزا بصـورة عامة سواء بواسطة التملق أو الدعايـة الذاتيـة (فريـس وجـادج ١٩٩١) ، فـإن المفـاهيم المحـددة للسـلوك المؤثـر يجـب ان تعكـس هـذه الحوافـز . وقـد طـــور ويـن وفريـــس ١٩٩٠تصـــنيفا ثلاثيا للســلوك الذى يوضـــح هذه الحوافز كما يلى :

١ – الأساليب التى تركز على الوظيفة : وهى تتكيف وفقا للوظيفة ، وتتضمـن التزيين وأعمال الدعاية الذاتية التى تهدف لجعل الفرد يظهـر بصـورة اكـثر كفـاءة فـى وظيفة ما . وبذلك فإن الحافز وراء اسـتخدام هـذه الأسـاليب المركـزة علـى الوظيفـة هـو الدعاية الذاتية (فريس ١٩٨٩) .

٢ – الأساليب التى تركز على المشرف : وهى تتجه ناحية المشرف وتميل إلى زيادة تاثير المشرف تجاه المرؤس (وين وفريس ١٩٩٠) وهى بوضوح محاولات التملق .

٣ – الأساليب التى تركز على الذات : وهى تهدف إلى خلق انطباع عن الفرد بأنه مؤدب أو لطيف (وين وفريس١٩٩٠) . والحافز وراء الأساليب المركزة على الذات الذى هو فيما يبد يتكون من مزيج من الدعاية الذاتية والتملق كان أقل وضوحا . وقد اقترحت نتائج (فريس ووين) خصائص نفسية قياسية ضعيفة لمقياس الأساليب المركزة على الذات . وهذا المقياس كان غير متلائم مع الواقع العملى . وبناء على غموض المفهوم والتطبي فإن الأساليب المركزة على الذات لم تدخل فى تحليلهم .

وكما أشرنا سابقا فإن القضية الحرجة فى تقييم كيفية تاثير الإستراتيجيات ذات النفوذ خاصة على نجاح السار الوظيفى – كانت ترتكز على كيفية تاثير هذه الإستراتيجيات على السلوك من خلال الولع أو إثارة العاطفة . فالمفاهيم السابقة والبيانات التطبيقية تفترض أن تلك السلوكيات المؤثرة تعمل حقا من خلال الولع أو المشاعر (فريس وجادج ١٩٩٠) . وبالتالى فلو أن الأساليب المستخدمة تستطيع أن تخلق ولعا أو شعورا مؤثرا فإنه من المتوقع أن تؤثر على النجاح الوظيفى لأنهما يرتبطان بقرارات تقييم الأداء (روس وفريس ١٩٨١ ، وين وفريس ١٩٩٠) .

وبما ان الولع أو الشعور يؤثر على تقديرات الأداء ، ونظرا لأن تقديرات الأداء تمثل غالبا منطقة أكثر ثقلا فى قرارات الترقية فإن الأساليب المؤثرة التى تزيد أو تخفض من درجة الولع سوف تؤثر بالتالى على نجاح المسار الوظيفى (كامبل ، دانيت ، لولر وويثك ١٩٧٠ ، ولوندون وستامب ١٩٨٣ ، ماركهام١٩٨٧) ولذلك فإن التملق يمكن أن يكون فعالا فى الحصول على النجاح الوظيفى لأن مثل تلك الأساليب وجدت لزيادة درجة الولع . وعلى العكس فإن الدعاية الذاتية من المتوقع أن تؤدى إلى نجاح وظيفى أقل لأن مثل تلك الأساليب تخفض من درجة الولع (فريس ١٩٩١) .

المفهوم الأساسى لهذه الفروض هو أن السلوكيات الفعالة تؤثر على النجاح الوظيفى من خلال تأثيرها على درجة الولع والذى يبدو أنه اكتشف بصورة جيدة فى دراسات (فريس وجادج ١٩٩١ ، فيلانوفا وبرناردين ١٩٨٩ ، وين ، فريس١٩٩٠) بالإضافة إلى ذلك أنه ارتبطت تقديرات الأداء بصورة مباشرة بقرارات الترقية والأجر فقد اكتشفت البحوث السابقة – أن استخدام المرؤس لأساليب التملق يبدو أنه يؤدى إلى تقديرات إيجابية من قبل المشرف بالنسبة لأداء المرؤس بينما استخدام أساليب الدعاية الذاتية يبدو أنه يؤدى إلى تقديرات أقل (وينى وفريس ١٩٩٠) هذه الحقيقة افترضت أن تأثير مماثل جدير بأن ينظر إليه بعين الاعتبار بالنسبة للنجاح الوظيفى .

بناء على المناقشات السابقة والأبحاث المبكرة التى رأت أن هذه الأساليب الخاصة من الممكن أن تؤدى إلى نجاح مشابه فعلى أو عرضى (جوهرى أو غير جوهرى)فى مجال المسار الوظيفى فإنه يمكن وضع الفروض التالية :

الفرض الأول :

١ – إن الأساليب التى تركز على تاثير الوظيفة سوف تؤثر سلبيا على النجاح العرضى (غير الجوهرى) للمسار الوظيفى .

٢ – إن الأساليب التى تركز على تأثير الوظيفة سوف تؤثر سلبيا على النجاح ا الفعلى (الجوهرى) للمسار الوظيفى .

الفرض الثانى:

١ – إن الساليب التى تركز على تاثير المشرف سوف تؤثر إيجابيا على النجاح العرضى (غير الجوهرى) للمسار الوظيفى .

٢ – إن الأساليب التى تركز على تاثير المشرف سوف تؤثر إيجابيا على النجاح الفعلى (الجوهرى) للمسار الوظيفى .

وللتأكد من أن التأثيرات ذات الصلة الوثيقة بالنجاح الوظيفى لم تهمل أو أنها يمكن أت تقوض أو تضعف من قدرتنا على اختبار الفروض بصورة دقيقة – فإن شبكة كبيرة من المتغيرات الحاكمة قد تم اشتقاقها . كما تم اختيار المتغيرات الحاكمة أساسا طبقا لتصنيف وايتلى (١٩٩١) الذى يحدد تاثير رأس المال البشرى ، والوظيفى والتنظيمى ، والتحفيزى ، والديموغرافى على النجاح الوظيفى .

١ – متغيرات رأس المال البشرى :

تتضمن متغيرات راس المال البشرى المستخدمة فى الدراسة الحالية (الدكتوراة ، الماجستير أو الدراسة الجامعية) ونوع المدرسة الثانوية (مدرسة حكومية أو خاصة)، والخبرة الوظيفية (وخاصة مجال مضاعفة الخبرة الوظيفية لأن النجاح الوظيفى من الممكن ان يزيد من انخفاض معدل الخبرة) ، وحدوث تقطع فى المسار الوظيفى .

٢ – المتغيرات الوظيفية والتنظيمية المستخدمة

وتتضمن حجم العمالة ، نوعية النصيحة أو الاستشارة ، نوع المركز الوظيفى ، والصناعة التى يعمل بها المستقصى منه .

٣ – المتغيرات التحفيزية المستخدمة

وتتضمن تحديد ساعات العمل فى الأسبوع ، وساعات العمل السبوعية المستقطعة بالنسبة للنساء العاملات (العناية بالأطفال الحديثى الولادة ، والمسئوليات المنزلية) .

٤ – المتغيرات الديموغرافية

وتتضمن نوع الجنس ، الحالة الاجتماعية (متزوج أو غير متزوج) ، الحالة الاجتماعية الاقتصادية (المستوى المعيشى) ، والجامعة التى انتظم وتخرج منها الفرد .

بالرغم من عدم التعرض فى الفروض الأساسية لهذه المتغيرات ، إلا أنه من التوقع وبالنظر إلى حجم تاثير هذه المتغيرات ، وبناء على البحوث السابقة أن تكون لهذه المتغيرات التالية علاقة إيجابية بنجاح المسار الوظيفى :

حجم العمالـة ، درجـات الماجسـتير (بمقارنتهـا بـالأفراد الحـاصلين علـى الدرجة الجامعية) استقبال النصيحـة أو الأستشـارة ، الخـبرة الوظيفيـة ، سـاعات العمل الأسبوعية ، مركز الوظيفة ، الحالة الاجتماعية الاقتصادية .

(لأن هؤلاء الذين من ذوى الخلفيات الاجتماعية العالية غالبا ما يكون لديهم اتصالات تتيح لهم فرص وظيفة اكبر) ، غير المتزوجين .

على الجانب الاخر ، نحن نتوقع ان تكون للمتغيرات التالية علاقة سلبية بنجاح المسار الوظيفـى : مسـئوليات العنايـة بالاطفـال والمسـئوليات المنزليـة والتعليـم المتوسـط والخبرة الوظيفية بمجال العمل (لأن النجاح قد يزيد من انخفاض المعدل بمرور الوقت) ، وتقطع المسار ، والحاصلون على درجات الدكتوراة (لأنه بصفى عامـة هـؤلاء يعملـون فى وظائف اكاديمية ويستطيعون الترقى إلى مستويات عدة دخل الاطار الوظيفى) .

إجراءات الدراسة :-

تم اعداد وتصميم اسـتقصاء ميدانـى لتقيـم السـلوكيات المؤثـرة علـى النجـاح الوظيفـى ، وكذلك بقية العوامل المؤثرة على هذا النجاح ضمت العينة جمع العاملين من عـام ١٩٨٣ إلى عام ١٩٩٨ (ن = ١٥٠٠) من شركة المحلة الكبرى للغـزل والنسـيج بالاضافـة إلى انه لكى ندخل تنوع اكبر للعينة فإن تم اسنقصاء ٦٠٠ عـامل مـن شـركة حلـوان للغـزل والنسيج وتم ضمان سرية البيانات بلغ متوسط العمر للافراد ٣٤ سنة ٦٦ ٪ منهـم كـانوا متزوجين ، ٦٣ ٪ منهم كانوا رجال . ٦٣ ٪ من العينة كـانوا مـن الطيقـة المتوسـطة أو فوق المتوسطة . ٢٣ ٪ من المجيبين كانت لديهم مقاطعات واضحة فى مسارهم الوظيفـى متوسط عدد المجيبين كانوا يعملـون سـاعة اسـبوعياً ويقضـون مـن ٨:٧ سـاعة يـؤدون اعمال منزلية ، وه ساعات اسبوعاً للغاية بالتابعين لهم . متوسط الخبرة لدى المجيبين فة الوظائف الحالية كانت ٤ سنوات . متوسط الاجر للمجيبين كانت ٤٠٠ جنية شهريا . متوسط عدد الترقيات التى حصـل عليهـا المجيـب كـانت ٤ ، ٣ بمتوسـط ٧ ، ١ فـى

الوظائف الحالية ٥٨٠٠٠٠ ٪ من المجبين اجابوا انهم راضين بصورة معتدلة عن وظائفهم ، ٨٢٪ اجابوا انهم راضيين بصورة طفبفة عن حياتهم بصفة عامة .

وسائل القياس :

١ / مقاييس النجاح الوظيفى :

ان النجاح الوظيفى العرضى (غير الجوهرى) تم قياسة بواسطة ٤ متغيرات هم : الاجر . ومستوى الوظيفة (وهو يحدد بعدد المراكز على المستوى الداخلى) ، وعدد الترقيات فى العمل حاليا وعدد الترقيات فى المسار الوظيفى ماعدا الترقيات فى العمل الحالى . ولقد استخدمت هذه المتغيرات كمقاييس للنجاح الوظيفى ولقد تم تحديد وافتراض المتغيرات الأربع لتكوين مقياس عام للنجاح الوظيفى العرضى (غير الجوهرى) اما النجاح الوظيفى الفعلى الجوهرى فلقد تم توضيحة من خلال عنصرين هما الرضا الوظيفى . والرضا عن الحياة .

* * بالنسبة الرضا الوظيفى فقد تم قياسة بواسطة بمقياس مفرد واحد للرضا الوظيفى ككل ، وهو مقياس الاوجة (كيونين ، ١٩٥٥) ولتكملة مقياس الاوجة فإن المجيب اختبر واحد من ستة وجوه تم ترتيبهم من حزين إلى سعيد والتى تعبر بصورة كبيرة عن كيفية رضا الفرد عن وظيفتة بصورة عامة .

ولقد افترضت البيانات التى وردت بواسطة كيونين (١٩٥٥) ، سميث ، كندال ، وهيلين(١٩٦٩) وسكاربللو وكامبل(١٩٨٣) _ ان مقياس الاوجه يعتبر واحد من افضل المقاييس لقياس الرضا الوظيفى ككل .

* * اما بالنسبة عن الرضا عن الحياة فلقد تم قياسه بواسطة مقياس الحياة والرضا وهو عبارة عن ٥ عناصر تقيس الرضا الحياتى _ وهو المقياس الذى يتمتع بالأفضلية بالنسبة لمقايس الرضا الحياتى الاخرى . (دينر ، إمونس ، لارسن ، وجريفن ، ١٩٨٥) ويتضمن الجمل التالية :

١- فى اغلب الاحيان حياتى قريبة من المثالية .

٢- ظروف حياتى ممتازة .

٣- انا راضى عن حياتى .

٤- حتى الان استطيع ان احصل على الاشياء الهامة التى اريدها فى الحياة .

٥- لوكنت استطيع ان اعيش حياتى مرة اخرى كنت لا اغير شيئا .

ويشير المستقصى منهم امام الدرجة التى توافقة . وتتراوح هذه الدرجات من ١ :٥ (لايوافقون بشدة) إلى (يوافقون بشدة) وذلك لقياس درجة موافقتهم على هذه الجمل الخمس التى تهدف إلى استنباط الرضا العام عن الحياة هذا ولقد تم تنميط وتلخيص هذين المقياسين لتكوين مقياس عام للنجاح الوظيفى الفعلى (الجوهرى) .

٢/ مقاييس السلوكيات المؤثرة :

تم قياس اساليب التاثير من خلال مقياس تم تطويره بواسطة وين وفريس (١٩٩٠) فالمستقضى منه يسأل ان يسجل على مقياس يتدرج من ١ التى تعنى (ابدا) إلى ٧ التى تعنى (دائما) ، وهذا المقباس ارتبط ب١٩ سلوك محدد .

ولقد تم قياس الاساليب التى تركز على المشرف بواسطة ٧ عناصر على المقياس . وفيما يلى امثلة للعناصر التى تندرج داخل هذا التصنيف :

_- تتفق مع افكار مشرفك الحالى.

_ تمدح مشرفك الحالى على انجازاته .

- تتفق مع وجهات النظر الرئيسة لمشرفك الحالى من الظاهر جتى ولو كنت لاتوافق عليها من داخلك .

اما الاساليب التى تركز على الوظيفة فلقد تم قياسها من خلال ١٢ عنصر . العناصر المثلة تتضمن :

اجعل الاخرين على وعى بانجازاتك فى وظيفتك

حاول ان تتحمل المسؤلية عن الاحداث الايجابية حتى لو لم تكن مسؤلا عنها فعلا .
احضر لمكان العمل مبكرا لكى تبدوا جيدا امام الاخرين .
وبسبب المشاكل المعرفية والمنهجية مع قياس الاساليب التى تركز على الذات والتى ذكرها (فريس) فإنها لم تدخل ضمن التحليل .

٣ / مقاييس المتغيرات الاخرى :

تم قياس بعض من المتغيرات الاخرى من خلال المقاييس التالية :
المسئوليات التابعة (عدد ساعات العمل اسبوعيا التى تنقضى فى العناية بالتابعين) . ومسئوليات المنزل (عدد الساعات اسبوعيا التى تنقضى فى العمل المنزلى أو المسئوليات المنزلية) . وحجم العمالة من خلال (عدد العاملين الذين يعملون فى منظمات المستقضى منهم) .
اما البعض الاخر فلقد تم قياسه من خلال مجموعة محددة من الاسئلة تم طرحها فى الاستقضاء الموجة للعاملين وتتمثل فيها يلى :

الدرجة الاعلى المحققة . وسلية الوصول إلىالنصح والمشورة والحالة الاقتصادية الاجتماعية (وتصنف تدريجيا من ١ وهى الطبقة العاملة إلى ٥ وهى الطبقة العليا) . وايا كان المدرسة الثانوية للمستقضى منهم سواء كانوا خريجى مدارس عامة أو خاصة . والخبرة الوظيفية . وساعات العمل الاسبوعية . وايا كان المستقضى منه يشغل وظيفه تنفيذية أو ادارية . وايا كان لديه مقاطعات واضحة فى مساره الوظيفى . وكونه متزوجة ام لا . والجنس أو(النوع) . ومتوسط التقديرات التخرج والجامعة التى تخرج منها المستقضى منه .

النتائج :

يعرض الجدول رقم (١) المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى للمتغيرات التى استخدمت فى تحليل اجابات المستقضى منهم من كلتا العينتين بالشركتين . وبسبب

وجود عدد من الاختلافات التى تم اكتشافها بين المستقصى منهم من العينتـين ، ، فإنـه تم اخضاعها للتحليل .

جدول رقم (١)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارى للمتغيرات المستخدمة فى التحليل

	شركة الغزل والنسيج بالمحلة الكبرى		شركة الغزل والنسيج – حلوان		
	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الاختلاف
النجاح العرضى	١١و٠	٢٨و١	٦ ٠و٠	٧٤و١	٣٥و١
النجاح الفعلى	٠٥و٠	٦٧و١	١٠و٠	٦٦و١	١٨و١
أساليب التركيز على المخرف	٢٣و٣٥	٥٧و٦	٩٢و٣٣	١٠و٧	٧٦و٢٠
أساليب التركيز على الوظيفة	٠٩و٤٥	٧٧و٧	٠٣و٤٣	٦٧و٧	٥٧و٣٠
المسئوليات التابعة	٩٥و٤	٨٤و١١	١١و٥	٨٠و١٠	١٩و٠
درجة الماجستير	٣٨و٠	٤٩و٠	٧٤و٠	٤٤و٠	١٥و١١٠
الملاحظات المقدمة (النصيحة)	٤٦و٠	٥٠و٠	٤٤و٠	٥٠و٠	٧٨و٠
الحالة الاقتصادية الاجتماعية	٠٧و٣	٩٦و٠	٧٠و٢	٠٢و١	٢٩و٥٠
التعليم المتوسط	٨٤و٠	٣٧و٠	٨٤و٠	٣٧و٠	٠٦و٠
الخبرة الوظيفية	٨٥و٢	٨٩و٢	١١و٦	٨٣و٦	٨٧و٧٠
تضاعف الخبرة الوظيفية	٤٨و١٦	٣٢و٧٣	٨٦و٨٣	٨٢و١٧٦	٣٠و٦٠
ساعات العمل الأسبوعية	٠٨و٥٠	٨١و٨	١٢و٤٩	٦٤و٨	٥٢و١
المسئوليات المنزلية	٦٨و٨	٣٦و٨	٧٢و٨	١٤و٦	٠٨و٠
المركز الوظيفى	٣٣و٠	٤٧و٠	٣٢و٠	٤٧و٠	٢٠و٠
تقطع المسار الوظيفى	٢٤و٠	٤٣و٠	٢١و٠	٤١و٠	١٨و١
الزواج	٦٣و٠	٤٨و٠	٧٢و٠	٤٥و٠	٨٢و٢٠
النوع	٥٥و٠	٤٠و٠	٧٩و٠	٤١و٠	٨٠و٧٠
درجة الدكتوراة	٢٧و٠	٤٥و٠	٢٢و٠	٤١و٠	٧و١

ملحوظة : المتوسطات كانت مختلفة بصورة واضحة عند مستوى معنوية ٠١,

ويعرض الجدول رقم (٢) معامل الإرتباط بين المتغيرات المستخدمة فى التحليل .حيث سجل المستقصى منهم البيانات بالنسبة لجميع المتغيرات (متضمنة مقاييس كلا من النجاح العرضى والنجاح الفعلى)

ولقد بلغ معامل ألفا للثقة لقياس العناصر الأربعة للنجاح العرضى (غير الجوهرى) ٥٤. . أما معامل ألفا للثقة لعنصرى النجاح الفعلى الجوهرى (المتكونين من مقاييس الرضا الوظيفى والرضا الحياتى فقد بلغ) ٦٨, . ولن هذه التقديرات تعتبر منخفضة نسبياً ، فإن بالون ولنوكس (١٩٩١) أشار إلى قيود الثبات الداخلى لتقديرات الثقة ، وهذا يفترض أن تلك المداخل البديلة مثل تحليل معامل الثبات ، تعتبر مناسبة ، وأن تحليل معامل (التحديد) (لونج ، ١٩٨٣) يكشف أن النموذج السائد يحدد مقاييس النجاح الفعلى والعرضى (الجوهرى وغير الجوهرى)لكى يتحكم فى بنائه الخاص وحتى يستطيع أن يزودنا بالبيانات الصالحة . حيث بلغت كا[٢] عند درجات حرية ٩٩. . مدى ملائمة المؤشر = ٩٩. - درجة ضبط المؤشر =٩٨. ، ومتوسط الجذر التربيعى المتبقى = ٠٣. (وهو الفرق بين النتائج التى نحصل عليها بالملاحظة وبين النتائج المحسوبة على اساس صيغة ما) ، بالإضافة إلى ذلك فإن ٩٩٪ من الأختلافات فى معنى وهيكل النجاح العرضى (غير الجوهرى) تم شرحها وتفسيرها من خلال المقاييس ، وايضا ٩٨٪ من الأختلافاتفى معنى وهيكل النجاح الفعلى (الجوهرى) تم شرحها وتفسيرها ، وكل اضافات المقاييس على كلا الهيكلين كانت قوية نسبيا (متوسط التحميل كان = ٥٦,) والدلالة الاحصائية كانت بمستوى معنوية ٠١. وهذا يشير إلى أن المقاييس تمثل بصورة كافية الهياكل المفترضة .

بلغ معامل الثقة لقياس الأساليب التى تركز على الوظيفة ٧٨. أما معامل الثقة لقياس الأساليب التى تركز على المشرفين فقد بلغ ٧٤. ، ولقد استخدم تحليل معامل الثبات لاختبار صلاحية هياكل السلوك المؤثر ، إن العناصر التى من المفترض ان يتم بها قياس الأساليب التى تركز على المشرفين والأساليب التى تركز على الوظيفة قد تم

إضافتها إلى الهياكل الخاصة بها ، ونظرا لأن حجم العينة كان كبير نسبيا فإن النموذج المستخدم لقياس عنصرى الفروض كان متناسبا مع البيانات بصورة كافية (درجات الحرية = ٢،٩٤ مدى ملائمة المؤشر = ٩٣, ، درجة ضبط المؤشر = ٩١, متوسط الجذر التربيعى المتبقى = ٠٦,) .تحميل العناصر على الهياكل الخاصة بها كانت قوية نسبيا (متوسط التحميل كان ٤٧,) والدلالة الاحصائية كانت بمستوى معنوية ٠١, .

ومن اجل ان نضمن أن مقاييس هيكلى السلوك المؤثر كانت محددة بشكل كافى وأيضا لكى نضمن صلاحية مقاييس الهيكلين من حيث محتواها وقابليتها للتقييم (سشواب ١٩٨٠) فإن تمييز صلاحية هيكلى السلوك المؤثر تم التحقق منهما ، إن تمييز صلاحية أبعاد السلوك المؤثر تم تقديرها من خلال مقارنة تطابق نموذج العنصرين المفترضين مع هيكل نموذج السلوك المؤثر الواحد العام ، ولو أن المقاييس ليس لديها الصلاحية الكافية للتمييز من واحدة لأخرى .

جدول رقم (٢) العلاقة بين المتغيرات المستخدمة فى التحليل (معامل الارتباط)

	المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
١	النجاح العرضى	-	-	-																	
٢	النجاح الفعلى(الجوهرى)	٫٢٥																			
٣	الاساليب التى تركز على المشرف	٫١	٫١٢	-	-																
٤	الاساليب التى تركز على الوظيفة	٫٥	٫٢	٫٤٤																	
٥	المسئوليات التابعة	٫١	٫٩	٫٢	٠																
٦	درجة الماجستير	٫١٢	-٫١	-٫٢	-٫٢	-٫١	-٫٤														
٧	القابلية للنصح والمشورة	٫٣	٫١١	٫٢٣	٫١٠	-٫١	٫٤														
٨	الحالة الاقتصادية الاجتماعية	-٫١	٫٨	٫٧	٫٣	٫٠٠	٫٤	-٫١١	٫٥												
٩	المدرسة الثانوية	٠	٫٢	٠	٠	-٫٥	٠	-٫٣	-٫٤	٫٤											
١٠	الخبرة الوظيفية	٫١٤	٫٦	-٫٣	-٫٩	٫١	-٫١٤	٫٢													
١١	مضاعفة الخبرة الوظيفية	٫٩	٫٥	-٫١	-٫٩	٠	-٫١٠	٫٤	-٫٧	-٫١٣	٫٣	٫٩٢									
١٢	ساعات العمل الاسبوعية	٫٢٤	٫٣	٫٣	-٫١	-٫١٢	٫٢	٫١٠	٫٤	-٫٧	-٫١٣	٫٣	٫٩٢								
١٣	المسئوليات المنزلية	-٫٥	٠	-٫١	٠	٣٤	-٣	-١	-٨	-١١	-٤	١	-٣	-١١							
١٤	المركز الوظيفى	٫٢	٫١	٫٧	-٫٤	-٫١	-٫١٤	٠	٫٤	٫٥	-١٠	١١	٦	١٤	-٢						
١٥	تقطع المسار الوظيفى	-٫٢	-٫٤	٫٤	٫١	٫١٧	-٫٢	-٫٤	٠	-٫٣	٫٢	-٫٤	-٫٣	-٫٨	٫٧	-٫٤					
١٦	الزواج	٫٢١	٫٢٣	-٫٦	-٫١	٫٢٢	-٫٥	-٫١	-٫٣	-٫٩	-٫١	٫١٥	٫١٢	٫٣	٫٥	٫٧	٫٤				
١٧	النوع (الجنس)	٫١٣	٫٤	-٫١١	-٫١	-٫١٠	-٫٧	٫٦	٫٢	-٫١٤	-٫٧	٫١٧	٫١٤	٫١٥	-٫١١	٫٩	-٫١٣	٫٩			
١٨	درجة الدكتوراة	-٫١٧	٫٠	-٫٣	-٫٧	-٫٤	-٫١٦	-٫٥٩	٫٠٠	٫٧	٫٣	٫١١	٫٢	٫١٢	٫٣	٫١٤	٫٦	٫٧	٫١٠	٫٢	-٫٥

فإن ملائمة نموذج العنصر المفرد لن يكون أسوء دلالة من ملائمة نموذج العنصرين . فى مثل هذه الحالة فإن نموذج العنصر المفرد سوف يؤدى وظيفة جيدة لتوصيف البيانات وسوف يتم رفض الفروض ذات الأبعاد المتعددة المتعلقة بطبيعة السلوك المؤثر .

إن ملائمة نموذج العنصر المفرد كانت أسوء دلالة من نموذج العنصرين المفترضين . بالإضافة إلى ذلك فإن الترتيب العشوائى للمقاييس المحملة على البعدين أيضا ستنتج عدم ملائمة البيانات عن النموذج المفترض . وبصورة عامة هذا الدليل يفترض أن بعدى السلوك المؤثر كما تم تقيمهما يعتبرا صالحين ، فالمقاييس التى تركز على الهياكل الخاصة بها مازالت محدودة نسبياً .

ويعرض جدول رقم (٣) نتائج الانحدار التى تتنبأ بكل من النجاح العرضى (غير الجوهرى) والنجاح الفعلى (الجوهرى) للمسار الوظيفى .

جدول رقم (٣)

معادلات الانحدار للتنبؤ بالنجاح العرضي والفعلي للمسار الوظيفي

المتغيرات	النجاح العرضي Beta	الخطأ المعياري	النجاح الفعلي Beta	الخطأ المعياري
متغيرات السلوك المؤثر				
الأساليب المركزة على المشرف	٢١و**	٠٦و	١٤و**	٠٥و
الأساليب المركزة على الوظيفة	١٨و	٠٥و	٢١و**	٠٥و
متغيرات ديموغرافية				
الزواج	٢٤و**	٠٤و	١٨و**	٠٤و
النوع	٠٥و	٠٥و	٠٣و	٠٤و
الحالة الاقتصادية الاجتماعية	٠٨و*	٠٤و	٠٧و	٠٤و
متغيرات رأس المال البشري				
التعليم المتوسط	٠٥و	٠٤و	٠١و	٠٤و
التعليم الجامعي	٠٥و	٠٥و	٠١و	٠٥و
درجة الماجستير	٠٦و	٠٦و	٠٤و	٠٦و
درجة الدكتوراة	٠١و	٠٥و	٠٢٣و**	٠٥و
التقدير العام	٠٤و	٠٥و	٠٤و	٠٥و
الخبرة الوظيفية	٠٢و	١١و	٣١و**	١٠و
مربع الخبرة الوظيفية	٠٢و	١٠و	٢٢و	١٠و
تقطع المسار الوظيفي	١٠و	٠٤و	٠٠و	٠٤و
متغيرات تحفيزية				
ساعات العمل الأسبوعية	٠٤و	٠٤و	٣٠و**	٠٤و
المسئوليات المنزلية	٠٠و	٠٤و	٠٧و	٠٤و
المسئوليات التابعة	٠٧و	٠٥و	٠٤و	٠٤و
متغيرات وظيفية وتنظيمية				
التضحية المقدمة	١٠و*	٠٤و	٠٣و	٠٤و
المركز الوظيفي	٠٤و	٠٤و	٠٥و	٠٤و
معامل الانحدار	١٣و (٠٩و)		٢٣و (٢٠و)	

ملحوظة : ** معنوى عند ٠١و

* معنوى عند ٠٥و

وتشير النتائج إلى أن الأساليب التى تركز على الوظيفة أظهرت علاقة سلبية واضحة بالنجاح العرضى (غير الجوهرى) للمسار الوظيفى . فهولاء الذين استخدموا الأساليب التى تركز على الوظيفة بدرجات عالية حصلوا على درجات أقل فى النجاح العرضى (غير الجوهرى) فى مسراتهم الوظيفية عن أولئك الذين استخدموا تللك الأساليب بصورة أقل . وعلى العكس الأساليب التى ركزت على المشرف أظهرت علاقة إيجابية واضحة بالنجاح العرضى (غير الجوهرى) للمسار الوظيفى . فهولاء الذين استخدموا الأساليب التى تركز على المشرف بدرجات كبيرة حصلوا على درجات أعلى فى النجاح العرضى (غير الجوهرى) للمسار الوظيفى عن أولئك الذين استخدام تلك الأساليب بصورة أقل . وبذلك يكون الفرضين ١أ ، ٢أ قد ثبت صحتها من خلال النتائج .

وكما مع النجاح العرضى (غير الجوهرى) للمسار الوظيفى فإن الأساليب المركزة على الوظيفة أظهرت علاقة سلبية واضحة بالنجاح الفعلى (الجوهرى) للمسار الوظيفى . فهولاء الذين استخدموا الأساليب التىتركز على الوظيفة بدرجات كبيرة حصلوا على مستويات أقل من الرضا عن وظائفهم وحياتهم بصفة عامة عن أولئك الذين استخدموا تلك الأساليب بصورة اقل . أما الأساليب التى ركزت على المشرف فقد اظهرت علاقة إيجابية واضحة بالنجاح الفعلى (الجوهرى) . فهولاء الذين استخدموا الأساليب المركزة على المشرف بصورة أكبر حصلوا على مستويات اعلى من الرضا عن وظائفهم وحياتهم عن أولئك الذين استخدموا تلك الأساليب بصورة أقل .

وبذلك يكون الفرضين ٢أ ،٢ب قد ثبت صحتهما من خلال النتائج .

يتضح من ذلك أن السلوك السياسى يؤثر بصورة واضحة على النجاح الفعلى والعرضى (الجوهرى وغير الجوهرى) للمسار الوظيفى وأن هذه التأثيرات تعتمد على نوع الأساليب المستخدمة .

نتائج أخرى :

هناك متغيرات عديدة لم تتعرض لها فروض الدراسة ولكن كان لها تأثير واضحا على نجاح المسار الوظيفى وبالتحديد **متغير النصيحة والمشورة المخلصة** كان له علاقة واضحة بالنجاح الفعلى (الجوهرى) للمسار الوظيفى وليس بالنجاح العرضى (غير الجوهرى) . الفشل فى اكشاف علاقة واضحة بين النصيحة المخلصة والنتائج العرضية (غير الجوهرية) هو انه بشكل ما لا يدخل ضمن مكونات البحث الأساسية (درهر واش ١٩٩٠) وربما تعود نسبيا إلى العملية الصريحة للنصح والإرشاد .

متغير مقاطعات المسار الوظيفى كان له علاقة سلبية واضحة بالنجاح الفعلى (الجوهرى) للمسار الوظيفى وليس بالنجاح العرضى (غير الجوهرى) فقد أفترضت أن تلك المقاطعات قد تسبب مستويات أقل من الرضا ولكن ليس من الضرورى أن تعوق أو تمنع النجاح العرض (غير الجوهرى) . وبصورة مشابهة الحالة الإقتصادية الإجتماعية أظهرت علاقة إيجابية واضحة بالنجاح الفعلى (الجوهرى) وليس بالنجاح العرضى (غير الجوهرى) . فالأفراد المتزوجين كانوا أكثر نجاحا من الناحية الفعلية والعرضية (النجاح الجوهرى وغير الجوهرى) فى مساراتهم الوظيفية مدعمين التأثير المستقر للزواج على الأفراد (فيسكاسى ١٩٨٠) .

النتائج الخاصة بتأثير الخبرة الوظيفية وساعات العمل

متغير ساعات العمل : أظهر علاقة إيجابية واضحة بالنجاح العرضى (غير الجوهرى) للمسار الوظيفى ، وذلك بافتراض إن اولئك الذين يعملون كثيرا يحققون المزيد من النتائج العرضية (غير الجوهرية) فى مساراتهم الوظيفية ، ولذلك لا يكون مستغربا إن

النجاح العرضى (غير الجوهرى) يميل أو ينزع إلى أن يصبح حقا لهــولاء الذيـن يـؤدون واجباتهم .

أما متغير مضاعفة الخبرة الوظيفية فإنه أظهر علاقة سلبية بالنجاح العرضى (غير الجوهرى) فقد اشــار إلى انــه بينمــا النتــائج العرضيــة (غــير الجوهريــة) تميــل إلى الحدوث مع مرور الوقت فإن سرعة تلك النتائج تنخفض أيضا مع الوقت .

يشير تاثير السلوك السياسى على نجاح المسار الوظيفى سوف يدعم . فبناء على وجهة نظر(فريس وجادوج ١٩٩١) فى الدب السياسى ، والعمر ، والمسـافة المكانيـة ، والغموض ، والنظر إلىالأساليب السياسة كفرصة والنظر اليهـا كتهديـد ، والقـدرة علـى الحساب ، ونصح الذات ، والرسمية : كلها تستخدم كأدوات للتنبأ بكل سلوك مؤثـر . بالإضافة إلى أن النجاح الوظيفى العرضى الناتج عن استخدام الوسائل التى تركـز علـى المشرف أو النجاح الوظيفى العرضى الناتج عن استخدام الوسائل التى تركز على الوظيفة – لم ينتج زيادة واضحة ذات أهمية فى المطابقة . ومن هنا فـإن الاسـتنتاج المبنـى علـى نتائج الانحدار المعروضة فى جدول رقم (٣) يبدو أنه صحيحا .

ولأن البيانات المستخدمة فى التحليل والسابق عرضها كان قد تم تجميعها مــن التقارير الذاتية ، فإنه من الممكن لتنــوع الطريقـة الشـائعة أن تكـون متحـيزة للعلاقـات الانسانية الملحوظة . ويعتبر اختبار العامل الواحد لهارمــان (١٩٦٧) هـو أحـد الوسـائل المستخدمة لعنونة هذه القضية ، ويضم هذا الإختبـار بداخلـه جميـع المتغـيرات التابعـة والمستقلة الداخلـة فـى تحليـل العـامل . ولـو ان عـاملا واحـدا عامـا يحسـب غالبيـــة الاختلافات لأصبح تنوع الطريقة الشائعة يمثـل مشـكلة اساسـية (بوداسـكوف وأورجـان ١٩٨٦) . ولذلك فإن جميع المتغيرات التىسجلت فى جدول رقم (٢) قد تم ادخالها فى تحليل العامل .و العامل الواحد لم يظهر (كان هناك ١١ عامل بقيم أعلى من واحــد ولم يكن هناك عامل يفسر أكثر من ٥،٨٪ من الاختلاف) . ولم يحسب العامل العام غالبيـة

الاختلافات فى عملية التنبؤ وقياس المتغيرات ، (مثال ذلك ، لم يكن هناك عاملا أظهر نموذجاً واضحا لأعباء الطريقة) . هذا الإثبات يفترض ان عامل الطريقة الشائعة غير صالح لتفسير العلاقات الانسانية الملحوظة ، بمعنى خفض احتمالية أن العلاقات التى تم ملاحظاتها ترجع إلىاختلاف الطريقة الشائعة .

المناقشة :

انتشرت الأبحاث التقليدية للمسار الوظيفى (عن طريق النماذج العقلية) فى المنظمات التى اسست نظم المسار الوظيفى وصممت استراتيجيات الترقية لمكافاة العاملين الأكثر انتاجية . هذا التأكيد المعتبر الذى حل مكان الأساليب الرسمية والتظيمية ، مثل خرائط الاحلال والمسارات الوظيفية (دان ١٩٨٢ ،لوندون وستامبف ١٩٨٢،ولكر ١٩٨٠) يلخص المدخل العقلانى أو المنطقى . وبطريقة مشابهة فإن تنمية المسار الوظيفى بنيت على النموذج العقلانى . وعلى سبيل المثال آدبيات تخيط المسار الوظيفى متخمة بالتوصيفات العقلانية للتقيم الذاتى التى تحلل الفجوات بين واحدة من المهارات والقدرات وتلك المطلوبة فى المراكز الوظيفية المستقبلية ثم بعد ذلك تستبعد التناقضان أوجه التعارض . (بارر ١٩٨٠، لوندون وستامبف١٩٨٢) وابعد من ذلك فإن نظريات رأس المال البشرى لتحقيق المسار الوظيفى مبنية ايضا على النموذج العقلى للأفراد . فالأفراد منطقيون ، وحركة القيود عند حدها الأدنى والتقدم يصبح حقا شرعيا لهولاء الذين استثمروا أموالهم فى مواردهم البشرية .

<u>متغير درجة الدكتوراة</u> كان له علاقة سلبية بالنجاح العرضى (غير الجوهرى) . وهذا كان متوقعا لأن غالبية الأفراد الذين يحملون شهادة الدكتوراة يعملون فى الكليات والجامعات حيث يوجد قليل من المستويات الوظيفية وكذلك قليل من فرص

الترقية . وأيضا الأفراد الذين يعملون فى مجال التصنيع كانوا أقل نجاحا (غير الجوهرى) فى مساراتهم الوظيفية .

<u>بالنسبة لمتغير الجنس (النوع)</u> فلقد سجل درهير ١٩٨٩بعض الدرجات المتعلقة بالجنس (النوع) وبالتحديد بالنسبة لتقدير تاثير الأساليب المؤثرة على الأجور . ولقد اكتشف درهير ١٩٨٩ أن استخدام السلوكيات المؤثرة أظهرت اختلافاً أكبر فى الأجور بالنسبة للنساء عن الرجال وأيضا استخدام الاساليب المتغايرة كانت لها علاقة إيجابية بالاجور بالنسبة للرجال أما بالنسبة للنساء فقد كانت لها علاقة سلبية . ومع ذلك فإن النتائج فى الدراسة الحالية لم تدعم بصورة محددة الفروض الخاصة بالجنس (النوع) . فلم يظهر وجود اختلافا بين الرجال والنساء فى تنوع الأساليب المؤثرة على نجاح المسار الوظيفى والتى تم شرحها . حيث توضح الأساليب المؤثرة ٢و٢٪ (ن =٣٣٤ P<01) للاختلاف فى النجاح العرضى للرجال ٦و٣٪ (ن =١٩٠ ، P<05) للاختلاف فى النجاح العرضى للنساء . هذا الاختلاف فى التنوع الموضح لم يكن له آية دلالة إحصائية (كما ظهر إسقاط معدلات F ودرجات الحرية المتطابقة معها) . الأساليب المؤثرة توضح نسبة ١و٣٪ (ن = ٣٥٢، بمستوى معنوية ٠١و) للأختلاف فى النجاح الفعلى (الجوهرى) للمسار الوظيفى للرجال ونسبة ٦و٢٪ (ن = ٢٠٠بمستوى معنوية ١و) للاختلاف فى النجاح الفعلى (الجوهرى) المسار الوظيفى للنساء . مرة ثانية هذا الاختلاف فى التنوع الموضح لم يكن له آية دلالة إحصائية. بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام الإجراء المتبع ن قبل درهير ١٩٨٩وبلوش وكيسكين ١٩٧٨يشير إلى أن الأختلافات بين الرجال والنساء بالنسبة لتأثير – الأساليب التىتركز على الوظيفة والأساليب التى تركز على المشرف سواء علىالنجاح الفعلى أو العرضى (الجوهرى وغير الجوهرى) لم يكن لها دلالة إحصائية واضحة . وبذلك فإن بياناتنا لم تدعم وجود تاثيرات محددة للسلوكيات المؤثرة بالنسبة للجنس (النوع) على نجاح المسار الوظيفى .

ونظرا لأن البيانات تكون متقاطعة المسارات فى طبيعتها فإنه من المحتمل أنه بالإضافة إلى أن السلوك السياسى يؤثر على نجاح المسار الوظيفى أن يؤثر أيضا نجاح المسار الوظيفى على استخدام السلوكيات المؤثرة . ولقد أشار فريس وجادج ١٩٩١ الى أن السلوكيات المؤثرة من الممكن أن يكون مرغوب استخدامها بصورة أكبر فى المستويات العليا فى المنظمات بواسطة الناس الذين لديهم درجة عالية من النجاح العرضى(غير الجوهرى) وهذه القضية تم الإشارة اليها مسبقا عند تطوير البحث الميدانى وبعبارة أخرى فإنه من الممكن اختبار ما إذا كانت العلاقة بين السلوك المؤثر ونجاح المسار الوظيفى ، هى غير تكرارية فى طبيعتها ، ولوكان الر كذلك فإن تفسير نتائج الانحدار المعروضة على جدول (٣) يمكن أن تكون غير صالحة لأن التأثيرات المتعددة يجب أن ينظر اليها باعتبارها متصلة ، ومن جهة أخرى فلو اضفنا الارتباط من النجاح العرضى (غير الجوهرى) إلى السلوك المؤثرفلن ينتج عنه أى تحسن واضح فى المطابقة ، وتفسير نتائج الانحدار كما .

ومثل النظريات والتوصيفات المتعلقة بنجاح المسار الوظيفى فان الدرسات التطبيقية على تعريفها نجاح المسار الوظيفى تبعها اطار فكرى افترض ان نجاح المسار الوظيفى يبدوا انه وظيفة منطقية لعوامل مثل خصائص راس المال البشرى ، والمتغيرات التحفيزيه ، وتأثير العائله والعمل (ويتلى ، ١٩٩١) . وهذه المعرفة المتصاعدة عن نجاح المسار الوظيفى التى تم الحصول عليها من تلك الدراسات يجب الانقلل منها . ومع ذلك فهذه النتائج تقدم رؤيه واحدة للمسارات الوظيفيه - فمخرجات المسار الوظيفى هى نتاج تشغيل ما يتم وضعه من استثمارات فى الموارد البشرية والحوافز.

مدخل اخر للمسارات الوظفية ، وهو الرؤيه السياسية التى بدا حاليا التركيز عليها . فلقد اشارت عدد من المؤلفات إلى ان انظمة الدعاية تعتبر سياسة فى طبيعتها (فريس وبالكى ، ١٩٩٠) ولقد راى بفيفر (١٩٨٩) ان تلك الرؤية السياسية تسمح بتوصيف اكثر دقة فى كيف يحدد نجاح المسلر الوظيفى فى العديد من المنظمات .

وتفترض الرؤيه السياسية انه من خلال التحقق فـي كيـف يمكـن للسـلوك السياسـي ان يؤثر على المسارات الوظيفية ، فإن يمكن تحليل المسارات الوظيفية من خلال المزيد مـن الرؤية الواقعيـة ، وبذلـك يصيح الافـراد مجهزيـن بصـورة افضـل للفهـم والتعـامل مـع الحقائق التنظيمية .

وعند مراجعة الدبيات نجد ان ، فريس وجادج (١٩٩١) لاحظوا انه لا يوجد ابحاث منشورة عن السياسة ونجاح المسار الوظيفى تحوى بيانات تطبيقية فعلية خاصـة بتأثير السلوك السياسى على النجاح الوظيفى ، ودعوا إلى اجراء مزيد من البحوث التى تربط السلوك السياسى بنجاح المسار الوظيفى بصورة شاملة وكلية .

ولذلك فإن الدراسة الحالية رات ضرورة ان تملأ ذلك الفراغ . ولقد اوضحـت النتـائج ان ذلك السلوك السياسيى المؤثر قد تنبـا بصـورة واضحـة بكـل مـن نجـاح المسـار الوظيفـى العرضى والفعلى . وابعد من ذلك فبالاتساق مـع الفـروض وجـد ان اسـتحدام الاسـاليب المختلفة أوجد تأثيرات مختلفة على نجاح المسار الوظيفى . وبـالتحديد الأسـاليب التـى ركزت على الوظيفة أنتجت استراتيجية الدعاية الذاتية التى تنبأت سلبيا بنجاح المسـار الوظيفى . وعلى العكس الأساليب التى ركزت على المشرف أنتجت اسـتراتيجية التملـق والتى تنبأت إيجابيا بنجاح المسار الوظيفى .

هذه النتائج متسقة مع المناقشـات المبكـرة التـى رأت أن السـلوكيات السياسـية المؤثرة تغرى أو تستميل أو تحث على النجاح الوظيفى من خلال تأثيرها على العاطفة أو الشعور . فهذه الاستراتيجيات التى تزيد من ولع أوشعور متخذ القرار تجاه الفرد تميل لأن تكون ناجحة . أما تلك الاستراتيجيات التى تؤدى إلى التقليل من هذا الولع فإنهـا تميل لأن تكون غير ناجحة . ولقد افترضت البحوث السابقة أن اسـتراتيجيات الدعايـة الذاتية تؤدى إلى تأثير أقل بينما استراتيجيات التملـق تـؤدى إلى تأثـير أكـبر (فريـس وجادج١٩٩١) بالإضافة إلى أن شعور المشرف تجاه المرؤس وجد أنها تؤثر على معدلات الأداء (جرادى ودوبينس ١٩٨٦) (وين وفريس ١٩٩٠) ولأن معدلات الأداء والقدرة علـى

الدعاية غالبا ما تكون هى أساس للترقية وزيادة الأجـور (جرهـارت وميلوفيتـش ١٩٨٩) فإن هذا يمكن أن يفسر لماذا أنواع الدعاية الذاتية للسلوك الظاهر يعـوق المسـار الوظيفـى بينما أنواع التملق للسلوك تبدو أنها مساعدة للمسار الوظيفى .

هذه النتائج تقدم تطبيقات واضحة لاستراتيجيات إدارة المسار الوظيفـى للفرد. فهؤلاء الذين يبحثون عن استخدام السلوك السياسى كوسيلة لتقـدم مسـاراتهم الوظيفيـة يستطيعون أن يختاروا اسلحتهم بعناية . لأن استخدام الاستراتيجية الخاطئـة ممكـن أن يؤدى إلى نتائج عكسية . وبصـورة محـددة فـإن الأفـراد الذيـن يبحثـون عـن مسـارات وظيفية بعيدة المدى من خلال محاولات زيادة كفاءتهم المعرفية أمام عيون الآخرين ممكن أن يكونوا أقل نجاحا فى مسارهم الوظيفى عن أولئك الذيـن يستخدمون وسـيلة التملـق والمداهنة . وهذه يفترض أن هؤلاء الذين يستخدمون السلوكيات السياسية المؤثرة كوسيلة لتقدم مساراتهم الوظيفية ممكن أن ينصحوا بالتركيز على التملق عن التركيز على التنمية الذاتية كاستراتيجية للمسار الوظيفى .

وتفترض أيضا النتائج أن هناك الكثير لتحقيق المسار الوظيفى عن الـتركيز فقـط على التقييم الذاتى العقلانى وتشخيص النقص والمسـارات الوظيفيـة . فنمـاذج التخطيـط للمسار الوظيفى قد تريد أن تأخذ فى الإعتبـار أهميـة السياسـة أو الأدب فـى الحصـول على النجاح الوظيفى . لذلك فإنه من المهم أن نلاحظ ، إن تعريف نجاح المسار الوظيفى ممكن أن يختلف بـين الأفـراد ، لأن فاعليـة التملـق وعـدم فاعليـة التنميـة الذاتيـة تم رصدها لكل من النجاح العرضى والفعلى .

بالإضافة إلى التطبيقات العملية لإدارة المسار الوظيفى للفرد ، فإن النتائج أيضا تمتلك تطبيقات لبحوث المسار الوظيفى . ولقد رأى بفيفر١٩٨٩ أنه بينمـا كـان الـتركيز العقلى اساسا موضوعيا بالنسبة لكل البحوث المبكرة التى أجريت عن المسارات الوظيفية فإن الرؤية السياسية كانت أيضا مطلوبة . فتبعا لبفيفر١٩٨٩ فإن الثقة أو الإعتماد العالى على النموذج العقلى محدود أو مقيـد لأن الرؤيـة العقليـة لنجـاح المسـار الوظيفـى للفـرد

وعمليات الفريق الداخلى غالبا ما تهمل حقائق عن كيف نجحت المسارات الوظيفية وملأت المراكز . وبواسطة التركيز على تأثير السلوك على نجاح المسار الوظيفى للفرد فإن الدراسة الحالية تدعم فاعلية تأثير الرؤية السياسية على المسارات الوظيفية ، فنجاح المسار الوظيفى أكثر من توحيد نظم المسار الوظيفى التنظيمى وخصائص المورد البشرى . ولذلك فإن البحوث المستقبيلة التى تبحث فى فهم حقائق إدارة المسار الوظيفي والترقية فى المنظمات يجب أن تأخذ الرؤية السياسية فى الحسبان .

وعلى النقيض من نتائج درهر ١٩٨٩ فإن بياناتنا لم تدعم وجود الجنس (النوع) بصورة محددة فى العلاقات الإنسانية بين السلوكيات المؤثرة ونتائج المسار الوظيفى . واختلافاتنا عن درهر ١٩٨٩قد تكون راجعة إلى الاختلافات فى السلوكيات المؤثرة المحددة والتى تقيس متغيرات الدراسة أو الاختلافات بين العينات . لذلك سوف يكون من المفيد للبحوث المستقبلية أن تدرس هذه القضية فيما بعد . ولأن الإدراك العميق لدور علم السياسة من الممكن أن يكون له إسهاما فى شرح وتفسير عدم التكافؤ فى المنظمات فإن ذلك قد يكون هاما فى تأثيرات مستوى القياس وما يجب أن نفعله للحصول على ميزة التنوع فى سوق العمل .

القيود والإسهامات والبحوث المستقبلية :

يوجد قيود متعددة للدراسة الحالية من المهم الإشارة إليها :

أول هذه القيود هو أن الفروض الخاصة بالسلوكيات المؤثرة للدعاية الذاتية والتى كان لها علاقة سلبية بالنجاح الوظيفى والسلوكيات المؤثرة للتملق والتى كان لها علاقة إيجابية بالنجاح الوظيفى قد دعمتهما النتائج بصورة عامة . ومع ذلك فإنه بالرجوع إلى هذه الفروض نجد أنها بنيت على افتراض أن الوسائل المؤثرة قد حققت نجاحا وظيفيا فقط من خلال تاثيرها على مشاعر متخذ القرار تجاه الفرد . ولسوء الحظ كان هناك صعوبة فى الدراسة الحالية لجمع البيانات من كل فرد حاضر ومن المشرفين السابقين

– والمتعلقة بدرجة مشاعر المشرفين تجاه الفرد . وبينما الافتراض الذى يقول ان الوسائل المؤثرة تؤثر اساسا على نجاح المسار الوظيفى من خلال تاثيرها علــى مشاعر المشـرف أو صانع القرار – يبدو موضوعيا (فريس ١٩٩٠) لإغنه لم نستطع أن نختـبر ذلـك بصـورة مباشرة بواسطة بياناتنا . لذلك فـإن البحـوث المستقبلية فـى حاجـة لكـى تتحقـق مـن مستوى تاثير مشاعر المشرف أو صـانع القـرار تجـاه المـرؤس فـى عمليـة تحقيـق المسـار الوظيفى . قيد آخر للدراسة الحالية وهو النقص فى البيانات الخطيـة . فـالخلاف فـى النتائج بين السلوك المؤثر ونجاح المسار الوظيفى يمكن التخفيق منـه مـن خـلال قيـاس السلوك المؤثر فى غحدى النقاط فى وقت معين ، وقياس نجاح المسار الوظيفى فى نقطـة أخرى في وقت آخر . ومع ذلـك فـإن عمليـة تجميـع هـذه البيانـات كـان مـن الصعـب تحقيقها . لأن ذلك قد يأخذ العديد من السنوات من أجل تحقيق نجاح المسار الوظيفى . ومن المحتمل أنه بسـبب هـذه الصعوبـات المتعلقـة بالبيانـات الخطيـة أن قـام معظـم الباحثين بتسجيل ذلك فى غالبية الموضوعات المتعلقة بالمسـار الوظيفـى (فريـس وجـادج ١٩٩١) ، (جولد وبنلى ١٩٨٤وهويتلى ١٩٩١) . وفى هـذه الدراسـة تم اجـراء محاولـة لتخفيف هذا الأمر من خلال العمل على تجنب تكـرار الأدوات المسـببة لذلـك . وبينمـا الاختلافات بين النماذج الهيكلية لا يعتبر إثباتا لهذه السـببية إلا أن هـذه الاختلافـات تدعم الاستنتاج الخاص بها . (جورسكوج وسوربوم ١٩٨٩) وبذلك فإنـه بينمـا أوضحـت نتائج Lisrel أن ذلك الاتجاه المباشر كان من السلوك المؤثر على النجاح الوظيفى فـإن البيانات الخطية كانت ستزيد من ثقتنا فى هذه الاستنتاج .

أخيرا ولأن المعلومات جمعت من التقارير الذاتية فإنــه مـن المحتمـل ان تكـون هذه التقارير قد تجيزت للعلاقات الانسانية الملحوظة . ومع ذلك ليس من الواضـح لمـاذا كان هناك تحيز تصاعدى فى رضا الأفراد عن وظائفهم وحياتهم عند تسجيل نوع معـين من السلوك المؤثر وتحيز تنازلى عند تسجيل نوع آخـر . علـى أيـة حـال المشـكلات مـع التقارير الذاتية تكون أكثر فائدة عندما تتعامل المعلومات الخاصة بالاتجاهات بعضها مع

بعض أكثر من عندما تتعامل البيانات الخاصة بالاتجاهات مع المعلومات الديموغرافية أو المعلومات الموضوعية (درهر و أش١٩٩٠ ، بودساكوف و اورجان١٩٨٦) . وهذا يفترض بنا أن نكون أكثر حذرا عند تفسير تأثير السلوك السياسى على النجاح الوظيفى العرضى (غير الجوهرى) عن تفسير تاثير السلوك السياسى على النجاح الوظيفى الفعلى (الجوهرى) . وربما الكثر أهمية أن نتائج اختبار العامل الواحد افترضت أن اختلاف الطريقة الشائعة لا يؤثر كثيرا فى النتائج .

بالرغم من هذه القيود فإن الدراسة الحالية من الممكن أن يكون لها إسهامات بالنسبة لدراسة المسارات الوظيفية فى المنظمات . الأكثر أهمية ان هذه هى الدراسة الولى التىتربط مباشرة تأثير السلوك السياسى بنجاح المسار الوظيفى بصورة شاملة وكلية . البحوث السابقة ركزت فقط على النقطة التى تربط السلوكيات المؤثرة بالأجر . ولاتوجد دراسة سابقة قامت بقياس نجاح المسار الوظيفى الكلى . بالإضافة إلى ذلك فإن التمييز بين النجاح الجوهرى وغير الجوهرى يعتبر أيضا هاما . ونحن توقعنا ووجدنا بصفة عامة أن السلوكيات المؤثرة لها تاثيرات متشابهة على النجاح الوظيفى العرضى والفعلى (غير الجوهرى والجوهرى) . ومع ذلك فإن هذا المثال أو الشكل لم يصمم لكى يتكيف مع متغيرات عديدة فى النموذج (الناصح ، ساعات العمل ، الخبرة الوظيفية ، تقطع المسار الوظيفى ، الحالة الاجتماعية الاقتصادية). وإنما هو يقدم لتدعيم الحقيقة العامة الشاملة بأن نتائج النجاح العرضى والفعلى (غير الجوهرى والجوهرى) تسير جنبا إلى جنب بالنسبة لغالبية الأفراد بدون أية وسائل . فكل بعد للنجاح إنما هو متميز ويجب أن يتم اختباره بصورة منفصلة .

أخيرا فإن نتائج الدراسة الحالية تدعم وتؤيد فروضنا الخاصة باختلاف فاعليات السلوكيات المؤثرة . وليس من السهل معرفة ما إذا كان السلوك السياسى يؤثر أو لا يؤثر،ففاعلية السلوك السياسى تعتمد على نوع الاستراتيجية المستخدمة . وبينما اختلاف فاعليات السلوكيات المؤثرة تم اكتشافها فى مناطق أخرى فى إدارة الموارد

البشرية (فريس وجادج ١٩٩١) فإنه من المهم أن نلاحظ هذا التميز فى شروط نجاح المسار الوظيفى .

التوصيات والأبحاث المستقبلية :

تقترح الدراسة الحالية مناطق محتملة مثمرة للأبحاث المستقبيلة تتمثل فيما يلى :

١ / – لقد ناقشت ابحاث متعددة ان الأفراد يجتازوا مراحل من المسار الوظيفى وأن ذلك التخطيط للمسار وعمليات إدارة المسار الوظيفى يجب أن تختلف اعتمادا على المرحلة التى يوجد فيها الفرد (كريتس ١٩٧٦ ، لوندون وستامف١٩٨٢) . ولذلك سيكون من المفيد أن تتحقق مما إذا كان تأثير السلوك السياسى على نجاح المسار الوظيفى يعتمد على مرحلة المسار التى يتواجد فيها الفرد ؟ أأى أن هل السلوك السياسى مهم بصورة خاصة عندما يحاول الفرد ان يؤسس مسار لنفسه فى المنظمة أو أن السلوك السياسى أكثر أهميى كوسيلة دفاعية تجنبا لأن يصبح الفرد فى حالة من الثبات ؟ إن البحوث المستقبلية التى ستختبر مثل هذه الأسئلة من الممكن أن تزود الأفراد بالمعلومات التى تمكنهم من التحكم والنجاح فى مساراتهم الوظيفية .

٢/ – بالإضافة إلى تاثير السلوك السياسى على نتائج المسار الوظيفى ، فإنه أيضا يكون من المفيد أن نختبر العلاقة بين عمليات المسار الوظيفى واستخدام الأساليب المؤثرة . فعلى سبيل المثال هل الأساليب المؤثرة تستخدم للتغلب على النقائص الملحوظة فى عملية الإعداد أم فى عملية التدريب ؟ هل مستخدم السلوب يخفف من الحاجة الحقيقية أو الظاهرة إلى الانهماك فى الدعاية الذاتية أو السلوك المتملق ؟ هل القدرة الأصلية تحد من درجة مساهمة الأساليب المؤثرة فى نجاح المسار الوظيفى ؟ من خلال اختبار العلاقات الداخلية بين الاختلافات الفردية ، وعمليات المسار الوظيفى، وفاعلية السلوك المؤثر فإن تحسين فهم الدور الذى يلعبه السلوك السياسى فى المسارات الوظيفية يكون أمرا مرغوب فيه .

٣/– منطقة أخرى للأبحاث المستقبلية وهى قضية ابعاد السلوكيات المؤثرة . يوجد عدد من التصنيفات للسلوك المؤثر تم اقتراحها (جونز وبيتمان١٩٨٢، كيبنس وسكيمدت ويلكنسون ١٩٨٠، وينىوفريس١٩٩٠) . لذا سيكون من المفيد لبحث مستقبلى أن يقيم فوائد وصلاحية هذه التصنيفات ، فمزيد من العمل فى هذه المنطقة مطلوب وبصفة خاصة لمقارنة هذه التصنيفات المختلفة .

٤/ أخيرا سيكون من المفيد لبحث مستقبلى أن يضاعف من النتائج المقدمة فى الدراسة الحالية مستخدما عينات من العاملين أكثر تجانسا . فينما جمع البيانات من جامعتين مختلفتين يزيد من القدرة العامة للنتائج فإن اطراد القدرة العامة للنتائج يمكن الحصول عليه من عينة المجيبين من برامج ذات درجات متنوعة فى عدد من الجامعات

٥/ – فى المحصلة النهائية الدراسة الحالية زودتنا بالاختبار الأول المباشر لتأثير السلوك السياسى المؤثر على نجاح المسار الوظيفى ككل بداية من النظريات والبحوث السابقة على السلوك المؤثر والمسارات ، وتدعيما بفاعلية السلوكيات المؤثرة فى التنبؤ بنجاح المسار الوظيفى . ولقد تم تحديد الاختلافات وتدعيمها بين بعدين محددين للسلوكيات المؤثرة وحقيقتين لنجاح المسار الوظيفى . نأمل أن تزود هذه النتائج البحوث المستقبلية بالحافز على التحقق من دور السلوك المؤثر فى تحقيق المسار الوظيفى.

الهوامش

Arkin R.M.&Sheppard, j.A(, j.A(1989).Self-Presentation yles in Organizations. Pp. 125-139 in R.A. Giaeal-one & P. Rosenfeld (Eds.), Applied impression manag-ement : How image makingaffects organizations, Newb-ury Park,CA: Sage.

Arkin R.M Gleason, J.M.,& Johnston,S.(1976).Effects of perc-eivedchoice, expected outocome , and observed outoco - ome , on an action of the causal attributions of actors . Journal of Experimental Social psychology, 12:151-158 .

Baron ,R.A.(1989). Imperssion management by applicnts during employment interviews : The " too much of a good thing effect " Pp. 204-215 in R. W.Eder & G.R. Ferris (Eds), The employment interview: Theory, research, and pra-ctice. Newbury Park, CA: Sage.

Barr, D.F.(1980). More needs analysis. Tranining and Develo-pment Journal, 34:70-74.

K.M.& Martin, D.C.(1988). Influences on managerial pay allocatios : A dependency perspective. personel psy-chology , 41:361-378.

1990). When Politics Pays : Factors influen- cing managerial compensation descisions. personal Psychol-ogy, 43:599-614.

Bartolome, F.& Evans, P.A. (1980) .Must success cost so much ? Harvard Business Review, 58: 137-148.

1982). Applicant Atractiveness as a percived job- relevant variable in selection of mana-gement trainees. Academy of Manaement Journal,25:607-617.

1989) . People as sculptors versus sculpture: The roles of personality and personal control in organizations.Pp.232-251 in M.B.Arthur, D.T.Hall,&B.S.

Lawrence (Eds.), Handbook of career theory. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

1972). Social norms, Feelings, and other Factors affecting helping and altruism. Pp. 63-108 in L. Berkowitz(Ed), Advances in experimental social Psychology , vol. 6. New Y ork: Academic Press.

1981) . Lower Participant power : Toward a conceptual integration. Academy of management Review, 6: 127-131.

1978). Wage determination in the union and nonunion sectors . Industrial and Labor Relations Review, 31:183-204.

1989). Structural equations with Latent variables. New York : Wiley.

1991) . Conventional wisdom on measurement : A structural equation perspective. Psychological Bulletin, 110:305-314.

Bary, D.W.& Howard, A. (1980). Career succcess and life satisfaction of middleaged managers. Pp258-287 in L.A. Bond & J.C.Rosen(Eds.), Competence and Coping during adulthood. Hanover, NH: University Press of New England .

Byrne, D.(1971). The attraction Paradigm. New York: Academic Press.

1966). A Developmental inves- tigation of the law of attaction. Jornal of Personality and Social psychology, 4: 699-702 .

Jr.,K.E. (1970). Managerial behavior, Performance, and effectiveness . New York : MaGraw Hill.

Cardy R.L. & Dobbins, G.H.(1986) . Affect and appraisal accuracy : Linking as an integral dimension on evaluating Performance . Journal of Applied Psychology, 71: 672-678 .

rver, C.S. DeGregorio, E.&Gillis, R. (1980). Egodefensive bias in attibution among two categories of observers . Personality and Social Psychology Bulletin, 6:44-50.

1974) . A reinforcement affect model of attraction . Pp. 143-170 in L.T. Huston(Ed.)Perspectives on interpersonal attraction . New York : Academic Press.

Cook , A.H. (1987). Work and Family : Juncture and Disjuncture . ILR Report, 25:5-9.

Crites, J.O(1976). A comprehensive model of career adjustment in early adulthood. Journal of Vocational Behavior, 32:105-118.

1981) : Judgment of covariation by social percivers . Psychological Bulletin, 90 : 272-292 .

1977) . The four stages of professional careers A new look at performance by Professionals. Organizational Dynamics, 6 :17-33.

1985). The satisfaction with life scale. Journal of Presonality Assessment, 49 : 71-75 .

Dillman, D.A. (1978). Mail and telephone sureys : The totaldesign method. New York : Wiley.

Dipbte, R.L.1986. Problems and progress of women in management Pp. 118-153 in Working women : Past Present, and Future. Madison, Wl : Industrial Relations Research Association .

Dipoye, R.L. & wiley, J.W.1977. Reactions of college recruiters to interviewee sex and self- presentaion style. Journal of Vocational Behavior, 10 : 1-12.

1990 . Acomparative study of mentoring among men and women in managerial, Professional, and Technical Positions. Journal of Applied Psychology, 75: 539-546.

1991. Cognitive ability and career attainment : Moderating effects of early career succes . Journal of Applied Psychology, 76 : 372-397.

Dreher,G.F.Dougherty,T.W.&Whiely,B.1985.General-izabaility of MBA degree and socioeconomic status effects on business school graduates , salaries . Journal of Applied Psychology, 70 : 769-773 .

1989. Influence tactics and salary attainment : A gender-specific analysis. Sex Roles,20 : 535-550.

ation. Persnnel, (September-October) : 40-44.Feldman, D.C. 1981. The multiple socializtion of organizational members . Academy of Management Review, 6 : 309-318.

1991. Impression management and career strategies. Pp. 67-80 in R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.) Applied impression management : How image making affects organiztions. Newbury Park, CA : Sage .

, M.R. 1990. Performance evaluation in high technology Firms : Process and politics . Pp. 243-263 in L. R. gomez - Mejia & M.W.Lawless (Eds.) Organizational issues in high technology management. Greenwich, CT : JAI.

1991. Personnel / human resources management : A Political influence Perspective. Journal of management , 17 : 447-488.

Ferris, G.R. Judge, T.A. Rowland, K.M. & Fitzgibbons, D.E. in Press . Subordinate influence and Human Decision Processes .

Ferris, G.R, Russ, G.S. & Fandt, P.M. 1989. Politics in organizations. Pp. 143-170 in R.A. Giacalone & P.RosenFeld (Eds),Impression management in organizations. Hilsdale , NJ : Lawrence Erlbaum.

Freedman, S.M.1978. Some determinants of compensation of Decisions. Academy of management Journal, 21 : 379-409
Gerhart, B.A. & Milkovich, G.T. 1989. Salaries, salary growth , and Promotions of men and women in a large, Private firm. Pp. 23-43 in R.T.Michel, H.I. Harman, & B.O, iries. Washington : National Academy Press .
1992. Employee compensation : Research and practice . pp. 481-569 in M.D. Dunnette & L. M, Hough (Eds), Handbook of industrial and organizational Psychology, Vol. 3,2nd ed. Palo Alto, CA : consulting Psychological Press.
Gilmore, D.C.& Ferris, G.R.1989. The effects oF applicant impression management tactics on interviewer Judgments. Journal of management, 15 : 557-564.
1989. Self - Serving bias as a self - sensemaking strategy : Explicit vs . Tacit impression management : How image making affects organizations . Newbury Park, CA : Sage .
1986. Self-Promotion is not ingratiating . Journal of Personality and Social Psychology , 50 : 106-115 .
1984. Career stategies and salary Progression : A study of their relationships in a municipal bureaucracy . Organizational Behavior and Human Performance, 34 :244-265 .
Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J.1985. Soures of conflict between work and Family roles. Academy of management Review, 10 : 76-88 .
1979. The two-career couple . Reading, MA : Addison- Wesley .
1967. Modern Factor analysis . Chicago: University of Chicago press.